

# 3

**Eco<sub>2</sub>le**

## questions à...

**Bernard Legros,**

co-auteur du livre *L'enseignement face à l'urgence écologique* (éd. Aden)



**Silence :** Vous faites le constat que l'enseignement scolaire est en retard sur les questions environnementales, sur quoi vous appuyez-vous pour affirmer cela ?

En organisant, depuis quelques années, « l'éducation au développement durable » (EDD) en France ou « l'éducation relative à l'environnement » (ErE) en Belgique francophone, la majorité des acteurs de l'enseignement n'ont pas l'impression d'être « en retard », il pensent au contraire avoir trouvé la panacée, la vraie solution, en surfant sur une tendance lourde, totalement acceptée et intégrée par les États et les multinationales, y compris les plus saccageuses de la nature : le « développement durable », nom présentable du capitalisme « vert ». Jean-Noël Delplanque et moi-même avons étudié divers documents rédigés par des fonctionnaires de l'éducation et des chercheurs en pédagogie, provenant de France, de Belgique et du Québec. Partout on jargonne en occultant un aspect pourtant fondamental du problème : la dépolitisation des questions écologiques, mise en œuvre par les thuriféraires du

« développement durable ». Comme toujours, l'École reflète ce qui se passe au-dehors, à savoir le déni du pan de la réalité qui vient remettre en question l'ordre néolibéral établi. Notre essai aborde donc la problématique en dehors du consensus balisé par l'EDD, en remettant la nécessaire prise de conscience écologique chez les élèves en perspective avec la philosophie politique et l'histoire de la modernité.

**Quelles seraient les pistes à suivre pour que l'enseignement soit plus en lien avec les problèmes écologiques et sociaux actuels ainsi que ceux que l'on pressent pour demain ?**

Avec l'EDD, on est loin du compte, car il ne suffira pas de susciter des « petits gestes pour l'environnement » ou, pire, de faire croire que l'on peut simplement « gérer » l'environnement pour le « sauver », alors qu'il n'a pas besoin de nous pour être, mais bien l'inverse. Le philosophe Paul Gimeno donnait à cette tendance le nom d'« écotechnicisme », idée selon laquelle la technoscience pourrait, à elle seule, apporter la solution à la catastrophe écologique et sociale en cours. Ce qui est requis est un travail philosophique pour repenser nos rapports avec la nature et avec le macro-système technique, soit tenter de concilier biosphère, biosphère et technosphère, un défi pour le moins immense, que nous ne sommes pas sûrs d'être en mesure de relever. Bien sûr, on ne peut pas affirmer que les recettes de l'EDD soient parfaitement inutiles, car elles permettent au moins de rentrer dans la logique de l'attention et du soin, ce qui n'est déjà pas si mal. Mais, par exemple, trier ses déchets sans « décoloniser son imaginaire », selon l'expression de Serge Latouche, reviendra, au bout du compte, à pisser dans un violon. Il faudrait de toute urgence faire l'inventaire, avec les élèves, des représentations collectives qui ont

modelé notre accès au réel depuis au moins trois siècles, et qui fonctionnent comme autant d'axiomes impensés, autant de repères – bénéfiques ou non – pour l'action. Ainsi, une question importante à se poser avec les élèves serait : comment en sommes-nous arrivés là ? Puis : que faire, maintenant ? Nous prônons aussi l'approche « catastrophiste éclairée », telle qu'elle a été théorisée par Jean-Pierre Dupuy. Elle est transposable à l'École. L'heure est grave, il faut le dire aux élèves, mais en évitant surtout le fatalisme, qui bloquerait toute envie de passer à l'action. L'exercice n'est pas facile, mais avons-nous vraiment le choix ?

**Quels moyens peut avoir le citoyen, l'enseignant, pour favoriser cette évolution sachant qu'il faut s'attendre à une résistance du système dominant ?**

Tant que les citoyens et les enseignants resteront eux-mêmes prisonniers de leurs routines consuméristes et de leur mode de vie petit-bourgeois — qui sont en contradiction avec l'exigence écologique, rappelons-le — on ne risque pas de marquer des points. Contrairement à une idée de plus en plus répandue, il ne revient pas aux jeunes générations d'éduquer leurs parents à une meilleure conscientisation des enjeux planétaires. C'est à ceux-ci de faire d'abord le boulot ! Les enseignants ont encore la possibilité, s'ils le désirent, de tirer profit de leur relative liberté de parole pour bousculer chez leurs élèves le consensus ambiant sur l'inéluctabilité du cycle production-consommation. N'ayant plus à attendre d'hypothétiques « bonnes réformes » venant de l'autorité publique, nous les invitons à prendre le taureau par les cornes, en toute conscience, car l'enseignement appartient d'abord à ceux qui le dispensent en classe et secondairement à ceux qui le pilotent tant bien que mal depuis les cabinets ministériels. Ne perdons pas non plus de temps : aujourd'hui, en Belgique, les enseignants sont toujours visités par des inspecteurs du ministère ; au Royaume-Uni, l'inspection des écoles primaires est sous-traitée à des boîtes privées depuis 1993... ■

## SOMMAIRE

### édito / dossier du mois

**Le consensus, source d'émancipation**

4 à 19

### climat

**Contre l'augmentation des températures, réduisons les inégalités !**

de Christian David

32

### osons le vélo !

**Pignon sur rue, un carrefour cyclable**

de Benjamin Gauduchau

36

### bidoche

**L'élevage industriel tue aussi l'âme humaine**

de Fabrice Niclina

39

### société

**Le mystère de "l'identité nationale" (ou la patrie en danger)**

de Pascal Pragnère et Liem-Khi Luguem

40

### AlterTour 2009

48

20 décroissance	26 paix
20 alternatives	26 nucléaire
22 ogm	27 énergie
23 environnement	28 éducation
23 climat	28 nord/sud
24 politique	29 agenda
24 femmes	31 annonces
25 santé	43 courrier
25 société	44 livres

48

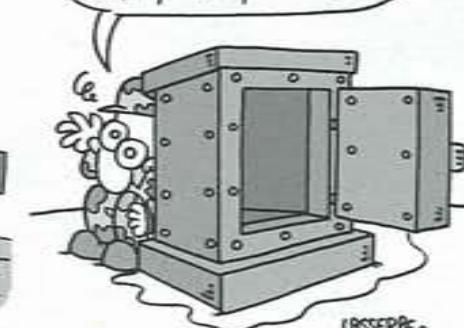
### ACCÉLÉRATION DE LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE FISCALE

ACCÉLÉRER BRIGADIER, FAUT RAÎTRAPER CÉTIE FERRAPI



### CHASSE À L'ÉVASION FISCALE

SECRÉT BANCAIRE ! PETIT, PETIT, PETIT !



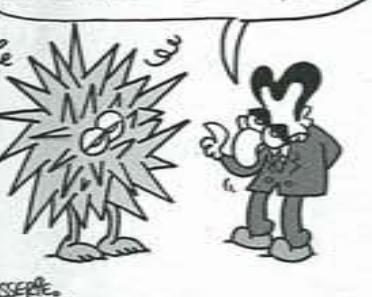
### UNE NOUVELLE MAQUETTE POUR LE FIGARO

POUR LES IDÉES C'EST TOUJOURS LE 19<sup>ME</sup> SIÈCLE



### GRIPPE A : DES DIZAINES DE CLASSES FERMÉES

PROCHAIN REMANIEMENT, JE VOUS PRENDRAIS COMME MINISTRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE



### LES FUTURS EFFETS DE LA TAXE CARBONE

C'EST COMME SI ON PISSEAIT DANS UN PÔT DE CARBONE



## quoi de neuf ?

### Offrez un cadeau qui a du sens !

La pression sociale et commerciale est telle en fin d'année que les cadeaux gadgets qui ne servent jamais sont de plus en plus nombreux. Une étude récente indique qu'aux Etats-Unis, la moitié des cadeaux sont redonnés, et 10% sont revendus. Plutôt que de sombrer dans cette marée de l'inutilité, vous pouvez faire le choix d'un cadeau qui dure et qui informe : un abonnement à la revue. Vous pouvez en effet régler l'abonnement pour une autre personne. Vous pouvez aussi profiter de notre offre permanente : pour 100 euros, vous abonnez cinq personnes de votre choix pour six mois et votre propre abonnement est prolongé d'un an. Si vous désirez que vos amis reçoivent le numéro de janvier qui arrive dans les boîtes aux lettres vers le 20 décembre, il faut nous envoyer leurs coordonnées et le règlement avant le 1<sup>er</sup> décembre.

### Y a pas qu'internet dans la vie !

De plus en plus de nos informations renvoient à une adresse internet. Ce n'est pas une volonté de notre part. Bien au contraire. Nous demandons aux groupes qui fonctionnent ainsi de bien vouloir nous joindre une adresse postale. Nous leur rappelons qu'une grande partie des gens n'ont pas pour habitude de correspondre par internet ou n'y ont pas accès.

### Explorons les alternatives

S!lence aimerait se faire davantage l'écho des alternatives existantes. Nous n'avons cependant ni les moyens ni le temps pour courir les routes et les gares toute l'année. Le meilleur moyen de parler des alternatives autour de chez vous... c'est vous. Au minimum, vous pouvez nous envoyer des documents sur les initiatives de votre connaissance. Au maximum, vous devenez journaliste et vous

nous proposez un article clé en main, avec quelques photos. Si cela vous intéresse, n'hésitez pas à contacter la rédaction pour en savoir plus, les lundis et mercredis au 04 78 39 55 33.

### Avis aux dépôsiteurs

Vous êtes nombreux parmi ceux qui nous diffusent à organiser des soirées-débats ou d'autres événements. Nos pages Agenda vous sont ouvertes... en respectant les délais (2 mois environ). Vous pouvez pour cela nous envoyer les informations sur le même courriel que celui que vous utilisez pour le retour des ventes.

### Essonne - Val-de-Marne

Le numéro d'été 2010 sera consacré aux alternatives dans ces deux départements. Les reportages seront faits en février 2010. C'est donc le moment de nous signaler ce que vous connaissez dans ces deux départements. Vous pouvez nous envoyer adresses, présentations, adresses internet... Merci d'avance.

### Besançon Démarrage d'un groupe local

Martine Lionnet cherche à monter un groupe local de S!lence. Si vous êtes intéressé-e-s, merci de la contacter au 03 84 78 01 19 (pas de rappel pour les téléphones portables) ou lui écrire La Croix de Pierre, 70130 La Vernotte.

### Groupes locaux

Vous êtes nombreux, nombreuses à nous demander comment nous aider à distance. Vous pouvez déjà lancer un appel dans la revue pour mettre en place un groupe local. Celui-ci peut ensuite développer de multiples activités : présenter la revue dans différentes manifestations, festivals, fêtes, sous forme de stands ou de ventes à la criée ; organiser des

débats autour des thèmes de la revue (éventuellement en invitant les auteur-e-s) ; trouver des points de vente, de nouveaux abonné-e-s ; développer des activités selon les envies de chacun-e ...

Voici les groupes locaux qui existent déjà. Si vous êtes intéressé-e-s, merci de la contacter au 03 84 78 01 19 (pas de rappel pour les téléphones portables) ou lui écrire La Croix de Pierre, 70130 La Vernotte.

> **Lyon.** Patrick, patrick.silence@orange.fr ou Clémence, tél. : 04 78 28 07 83.

> **Indre-et-Loire.** Zazu Ferrandon, zazu@neuf.fr.

> **Est-Puy-de-Dôme.** Jean-Marc Pineau, Marette, 63290 Paslières, pineau.jeanmarc@wanadoo.fr.

> **Paris.** Mireille Oria, 52 bis, boulevard Richard-Lenoir, 75011 Paris, tél. : 01 43 57 20 83.

> **Drome.** Patricia et Michel Aubart, obarm@laposte.net, tél. : 04 75 26 30.

> **Bretagne-Centre.** Alexis Robert, La Guette en Beauvais, 35380 Paimpol, tél. : 02 99 07 87 83.

**VENEZ NOUS VOIR les 12 et 13 novembre !**



Vous pouvez venir discuter avec nous lors des expéditions de la revue. Cela se passe un jeudi de 15 h à 20 h et c'est suivi par un repas pris ensemble offert par Silence. Cela se poursuit le vendredi de 10 h à 18 h et le repas de midi vous est offert. Le nouveau numéro vous est aussi offert. Prochaines expéditions : 12 et 13 novembre, 10 et 11 décembre, 21 et 22 janvier...

Les prochaines réunions du comité de rédaction se tiendront à 10 h les samedis 21 novembre (pour le numéro de janvier), 19 décembre (pour le numéro de février), 30 janvier (pour le numéro de mars)...

Vous pouvez proposer des articles à ce comité de rédaction jusqu'au mercredi qui le précède, avant 16 h. Vous pouvez proposer des informations destinées aux pages brèves jusqu'au mercredi qui le suit, avant 12 h.

Les infos contenues dans ce numéro ont été arrêtées le 30 septembre 2009.

# éditorial

## Faire sens ensemble

**L**e consensus rejoint à la fois l'écologie, la non-violence et les alternatives. Philosophie, méthode de discussion et de prise de décision qui cherche à être non-violente et démocratique, il constitue également une sorte d'"écologie du vivre ensemble" en proposant une alternative tant aux formes de hiérarchie brute qu'aux processus de dominations informelles dans le groupe.

On confond souvent le consensus avec l'unanimité dans un groupe, on l'utilise aussi parfois pour désigner le résultat, souvent décevant, de négociations entre des parties opposées. Le dossier qui suit montre qu'il n'en est rien, et propose du consensus une vision à la fois pratique et philosophique qui cherche à en montrer le caractère émancipateur... et finalement méconnu. Il faudrait sans doute parler des consensus au pluriel, tant une diversité de pratiques est possible.

Voilà une pratique qui n'a pas fini de nous interroger : dans quelle mesure le consensus peut-il être utilisé à une échelle plus large, sociétale et politique ? Qu'en est-il quand on passe d'un groupe à un réseau, à une société ?

Son rapport au temps nous interroge également : est-il adapté à des situations d'urgence, et comment ? Il aura en effet fallu une bonne année pour aboutir à ce dossier. Une année où le groupe qui le coordonne a travaillé selon les méthodes du consensus proposées ici, une année jalonnée de multiples réunions, d'allers et retours nombreux... Puis la rédaction de Silence a longuement dialogué à son tour avec ce groupe pour aboutir à ce dossier. Si bien que ce n'est rien moins qu'une septième version que vous allez lire ! Mais si l'on en croit le proverbe qui dit que "Mieux vaut tourner sept fois sa langue dans sa bouche avant de parler", alors le consensus est-il peut-être une forme de sagesse collective ? A l'opposé de la course à la vitesse et à l'efficacité technique qui caractérise notre société, il n'empêche, vivement un dossier sur la dictature, je pourrai enfin dire ce que j'ai envie sans qu'on m'embête avec ces histoires !

Guillaume Gamblin ■

- **La prise de décision à Oxalis, une coopérative d'activités** 5
- **Le consensus en tant que transformation pour prendre des décisions de manière collective** 7
- **Le faire-consensus comme processus d'émancipation** 11
- **Coop-sensus** 13
- **Consensus de Gaillac** 13
- **Une proposition de méthode par étape** 17
- **Consensus vs négociation** 19

**B**ien sûr, il arrive que le travail collectif pose des difficultés, que ce soit par ennui, à cause de conflits stériles ou d'enjeux politiques majeurs. Pourtant faire vivre les mouvements associatifs, les expériences collectives, agir par le bas, par les gens eux-mêmes, est si important. Il s'agit ici de comprendre tout le plaisir et la force de construire ensemble.

Mais il s'agit d'environ plus que cela. Il s'agit d'envisager une nouvelle approche critique, une nouvelle philosophie politique, de nou-

velles approches évolutives reposant sur l'engagement à travailler ensemble et sur une vision plus large de la société, et la prise en compte des conflits comme éléments moteurs d'une transformation. Nous présentons ici différentes approches et expériences autour d'un consensus évolutif, dynamique rejettant totalement cette interprétation du consensus en tant qu'objet statique, "mou", alliant reniement des conflits et accord sans processus.

Le consensus, source d'émancipation ?



## La prise de décision à Oxalis, une coopérative d'activités

▲ Réunion d'une commission thématique

**Oxalis** est une coopérative d'activités (SCOP-SA). Elle a son siège en Savoie, à Bellecombe-en-Bauges, mais dispose d'antennes ailleurs en France<sup>1</sup>. Elle compte environ 160 coopérateurs. Toutes les décisions, dans les différentes instances d'*Oxalis*, sont prises au consensus.

**C**E CHOIX DU CONSENSUS EST UNE CONSÉQUENCE DIRECTE DU CHOIX DE SE CONSTITUER EN société coopérative : la personne étant au cœur du projet coopératif, il est essentiel que chacun(e) ait sa place, et puisse participer aux processus de décision sur les orientations et préoccupations de la SCOP. Le vote "traditionnel" (qui vote "oui", qui vote "non", qui "s'abstient"), n'est pas utilisé à Oxalis car il induit une vision binaire.

### Le consensus comme processus

Le moment de la prise de décision n'est en fait que l'aboutissement d'un processus comprenant différentes étapes : information, appropriation de l'information, brainstorming pour faire émerger les idées, réflexion et discussion, formalisation de la décision, et enfin validation de la décision (ou report, si les choses ne sont pas mûres)...

La discussion porte d'abord sur le fond, ensuite sur la forme. En grands groupes, lors des séminaires notamment, les décisions prises sont des décisions de principe, peu formalisées. Le groupe confie chaque décision à l'instance (groupe projet, comité de direction, conseil d'administration...) qui sera chargée de l'appliquer ; c'est elle qui en précisera le contenu opérationnel.

Si le consensus ne peut pas être atteint, c'est simple : les décisions ne sont pas prises... Mais en général, il est quasiment toujours possible d'arriver à un consensus et de prendre une décision, même si cela prend du temps, et même lorsque le débat présente au départ des positions contradictoires.

Dans le cas où une décision ne bénéficie pas d'un accord complet, il demeure possible de la prendre quand même, moyennant certaines dispositions suspitives (par exemple, on peut limiter

■ Dossier coordonné par François Schneider

Ce dossier est le résultat de nombreuses discussions participatives. Merci à Bertille, Gérald, Didier, Fabien, Guillaume G., Mimmo, Michel B., François Gillet.

Avec des contributions de Simon, Bertrand Bozec, et Guillaume Debout.

1. Pour plus de détails, voir Silence n° 364



▲ L'ancienne ferme aménagée en nombreux bureaux permet l'accueil de nombreux coopérateurs.

■ Oxalis SCOP,  
73340 Bellecombe-en-Buge,  
tél. : 04 79 63 31 11

▼ Les cartons de couleurs (voir la version... couleur en page 4)



- garant (chargé(e) de veiller notamment à la cohérence des échanges avec les valeurs du groupe, au respect des principes de la démocratie participative, ou à la légitimité du groupe pour prendre certaines décisions)
- secrétaire (chargé(e) de synthétiser par écrit les expressions des différentes personnes)
- rapporteur (chargé(e) notamment de retransmettre au grand groupe le travail d'un sous-groupe)

Ces différentes tâches ne s'improvisent pas : elles nécessitent une bonne connaissance du sujet, une certaine ancienneté dans la coopérative et certaines qualités. Oxalis organise une formation en interne (gratuite) pour l'apprentissage des ces fonctions. Les "nouveaux" sont également parrainés par des personnes ayant l'habitude d'exercer ces rôles. Bien sûr, tout cela s'apprend aussi "sur le tas"...

En ce qui concerne le processus de prise de décision en tant que tel, on emploie à Oxalis une méthode inventée par la coopérative, fondée sur des cartons de couleur qui expriment la position de chaque personne (ci-dessous : version en vigueur en février 2009) :

- Vert : je me sens bien avec cette proposition ["je me sens bien avec cette proposition telle qu'elle est exprimée"]
- Bleu : je n'ai pas d'opinion particulière sur l'instant mais je suis d'accord pour laisser adopter cette proposition ["je n'ai pas d'opinion particulière, en réflexion sur le sujet, j'ai besoin de plus de temps et d'information mais sans blocage sur la proposition. Je me sens bien avec l'idée de laisser le groupe avancer sur ce point"]
- Jaune : j'aimerais avoir plus d'explications ["j'ai besoin d'éclaircissement, de précision sur une partie de la proposition ou un point lié, sur un aspect technique ou politique. Les explications données ne sont pas suffisantes pour bien saisir tous les enjeux de la décision à prendre"]
- Violet : j'émet des réserves et suis prêt à soumettre une autre formulation ["j'émet des réserves sur la proposition telle qu'elle est rédigée actuellement et je suis prêt à soumettre une autre formulation au groupe"]
- Rouge : je ne suis pas en phase sur le fond, je ressens le besoin de modification ["je ne suis pas en phase avec la proposition sur le fond, j'ai besoin d'en débattre et de modifier la proposition"]

Les cartons sont posés en permanence devant chaque participant, donnant ainsi la coloration du groupe. Cette coloration évolue au fil des échanges, des éclaircissements apportés, et des reformulations. La décision est prise lorsque tous les cartons sont verts ou bleus.

Oxalis aimerait bien créer un réseau des pratiquants des méthodes de la démocratie participative et des prises de décision au consensus.

Guillaume Debout ■

Rencontre avec Jean-Luc Chautagnat,  
directeur général de la SCOP

▼ Cercle de consensus lors d'une réunion païenne dans le Sussex (GB) en septembre 2007 : il existe une forte pratique du consensus dans les milieux spirituels.



## de manière collective

**Nous touchons ici à un sujet qui restera toujours brûlant : comment prendre des décisions de manière collective, mais aussi faire face à ceux qui veulent garder leurs pouvoirs ?**

**P**OUR CERTAINS, LE CONSENSUS NE VEUT DIRE QU'"ÊTRE D'ACCORD". CE N'EST PAS LA DÉFINITION que nous adoptons ici. Avez-vous déjà vu une construction qui n'était pas construite, ou une sculpture qui ne serait pas sculptée ? Pourtant, certains ne semblent pas avoir de problème à parler de consensus sans y inclure le processus pour y parvenir. Or ce processus ne peut être que hautement participatif. S'il n'y a pas eu écoute, s'il n'y a pas eu partage de toutes les informations, s'il n'y a pas eu de temps de réflexion, si les conflits n'ont pas été débusqués et les antagonismes abordés, dire que nous sommes "d'accord" ne signifie rien. Le consensus ne décrit pas un état de fait, il décrit deux choses :

- un objectif inatteignable d'accord total face à un problème donné dans une situation donnée. On peut parfois considérer que nous sommes assez proches de l'objectif pour parler de consensus, mais cet état est forcément relatif, en liens avec les règles que nous nous étions fixées, et est forcément transitoire, comme toute activité mettant en jeu un groupe d'humain dans son environnement.
- il décrit surtout un processus évolutif, une transformation vers cet objectif. Et le problème des transformations, des processus évolutifs est qu'ils risquent de toucher au pouvoir en place, pire que cela : ils risquent de ne donner de légitimité du pouvoir à personne, même pas aux prétendants !

Ainsi nous ne nous entendons pas sur la question de la démocratie. Pour André Belon<sup>1</sup> par exemple, la démocratie ne serait pas une "une méthode pour exprimer le consensus mais une méthode pour trancher les dissensions". Quand on voit une telle incompréhension on se dit qu'il fau-

draient mieux changer de mot (devrions-nous parler de faire-consensus, coop-sensus, décision participative... ?).

Nous n'avons pas la même définition. Pour nous le conflit est indispensable dans le processus de consensus, c'est même "le carburant à mettre dans le moteur" du consensus pour avancer".

Il n'y a pas une "méthode" au consensus, il y a de nombreuses méthodes, il y a surtout une philosophie, une démarche sans lesquelles ces méthodes ne valent rien. Il s'agit ni plus ni moins de construire ensemble et pour cela d'être prêt à se remettre en cause en étant à l'écoute de soi, des autres, des conflits en somme (des conflits ouverts, parfois violents, mais aussi de toutes sortes de petits ou grands conflits dont nous n'entendrions pas parler si nous n'y prêtons l'oreille).

### Démocratie et processus de consensus

La démocratie est un objectif qui n'est jamais atteint. Elle est définie par sa racine (grecque) signifiant pouvoir (-cratie) par le peuple (demo-), et le peuple, c'est tout le monde, ce n'est pas une frange de la population au pouvoir.

Or quand les décisions sont prises par un gouvernement, par des décideurs élus, une bien humble participation nous est demandée : mettre un bulletin dans l'urne contenant le nom de celui qui prendra la décision. Bien sûr, c'est mieux que rien, et c'est déjà beaucoup, on n'a pas fait mieux à une telle ampleur, c'est une démocratie indirecte, mais ce n'est pas une participation du peuple aux décisions. Lorsque les décisions sont prises par une minorité, ce qui est le plus souvent le cas dans nos démocraties, une majorité devra se soumettre

1. André Belon, *Pas de démocratie sans conflit*, *Le Monde Diplomatique*, Juin 2009.



▲ Journée de la bagarre de polochons au Brésil chaque année, le 4 avril.



▲ Journée de la bagarre de polochons au Brésil : journée organisée sur le thème du conflit pour faire se rencontrer les adhérents du réseau d'hébergement solidaire Couchsurfing.

à une décision donnée, ce n'est pas le pouvoir du peuple. Mais même quand, dans un groupe, une décision est automatiquement prise par un vote à la majorité, il y a encore une minorité qui ne prend pas part à la décision.

Dans nos "démocraties" de nombreux domaines sont exclus des débats. Nous ne décidons pas de manière démocratique dans le domaine économique. Qui décide ce qu'on produit, comment on produit, comment on accepte des

comment on partage ? Ce sont les "acteurs économiques" soumis aux lois du marché et certainement pas le peuple. Nous ne délibérons pas sur les limites de l'environnement : les questions écologiques ne sont pas non plus posées dans nos démocraties. Nous ne décidons pas non plus de manière démocratique, au travail, dans le milieu éducatif, dans la famille, dans les centres culturels : notre démocratie n'est ainsi pas non plus sociale (Takis Fotopoulos<sup>2</sup>).

L'exclusion de nombreux domaines fondamentaux et les prises de décision par une partie seulement de la population entraîne la domination d'un groupe sur les autres, ce qui rend impossible le développement d'une démarche constructive, collective, où l'on cherche ensemble une solution plutôt que de résoudre les antagonismes par la lutte pour savoir qui va imposer sa solution. Il faut dépasser les conflits. Nous savons qu'il en apparaîtra toujours de nouveaux qui serviront de source d'inspiration pour construire des propositions collectives. Par contre les antagonismes sont à remettre en cause. L'antagonisme est ce jeu de chaises musicales où il y a forcément des gagnants et des perdants. Lorsqu'une bonne partie de la population est exclue des prises de décision, il y a peu de chances que l'on remette en cause des données structurelles et les objectifs que l'on s'est donné qui sont à la base de l'antagonisme. Dans le cas de ce jeu de chaises musicales, il s'agira de remettre en cause le nombre de chaises et le type de chaises, le fait qu'il n'y en ait pas pour tout le monde, le fait qu'on puisse les partager ou pas, le fait même qu'il faille s'asseoir... Si une large part de la population est exclue des processus de décision, il y a peu de chance que l'on décide d'imposer des limites aux dominants qui sont aussi ceux qui décident ; il y a peu de chance que l'on accepte des

limites aux capacités productives, aux heures de travail, à l'accaparement des ressources, de façon à permettre à chacun d'avoir sa part. Il y a peu de chance que l'on choisisse la décroissance de façon à laisser une place à chacun-e. Face aux antagonismes, il y a le plus souvent révolte, conflit violent ou la négociation pour tenter de changer le rapport de force. C'est mieux que la soumission ou l'apathie. C'est parfois nécessaire, mais c'est aussi admettre que nous ne pouvons à ce stade remettre en cause les structures de non-coopération, et leur raison d'existence, ayant causé ces antagonismes. Et il y a de grands dangers que la nouvelle force si elle prend le dessus défende à nouveau sa place exclusive au soleil surtout si elle a impliqué pour son succès des stratégies d'alliance : il faut bien remercier ceux qui ont aidé.

Des événements ou des pouvoirs forts même bien intentionnés ne pourront convaincre durablement et profondément une population de vouloir donner une place à chacun. Le développement de démocraties participatives et directes à même de porter des transformations structurelles et de stratégies, ne pourra venir que d'un changement culturel qui s'acquière par la pratique d'autres formes de décisions, fondamentalement participatives.

Remettre en cause des modes de décision basés sur la lutte et la compétition, implique d'identifier des voies d'organisation de la société plus horizontales comme l'on fait Murray Bookchin<sup>3</sup> (municipalisme libertaire), Takis Fotopoulos (démocratie inclusive ou générale) ou Michael Albert<sup>4</sup> (économie participative) voire P.M.<sup>5</sup> (Bolo-Bolo). Mais aussi il s'agit d'identifier comment les prises de décisions à tous les niveaux et de manière très concrètes se prennent de manière participative. Quand nous parlons de démocratie participative, il ne s'agit pas simplement de contribution aux discussions, mais bien de décisions aussi prises de manière participative et collectives.

De fait nous partons ici du point de vue que le problème de la démocratie n'est pas un problème "technique". Mais plus un problème de philosophie et d'intégration d'une nouvelle culture et que celle-ci se pratique. Les macrostructures sont le reflet des pratiques locales et inversement. Nous aborderons ici le problème "d'en bas".

Ceci ouvre la voie sur les méthodes de décision au consensus. Et le milieu associatif est tout indiqué pour initier ces pratiques.

## Le processus de consensus : une évolution participative

Au sens classique, que nous adoptons ici, le consensus est la recherche de sens (*-sensus*) ensemble (con- = avec, c'est à dire impliquant tous ceux qui ont affectés) pour discuter certains problèmes, mais surtout pour prendre des décisions. C'est aussi prendre une nouvelle direction (sens) où toutes les individualités sont reconnues (ce qui peut, et c'est la difficulté, impliquer des changements d'identité liées à la remise en cause de stratégies inadaptées). C'est un processus de transformation d'une proposition pour arriver à une décision qui sied au groupe. En théorie chaque



▲ Discussion dans un café parisien à propos de la guerre



▲ Querelle au congrès des États-Unis

3. Murray Bookchin, Pour un municipalisme libertaire, Atelier de création libertaire, 2003

4. Michael Albert, Après le capitalisme, Éléments d'économie participative, Agone, coll. "Contre-feux", 2003

5. P.M. Bolo-Bolo 1983-1998, l'Eclat, ISBN 2-84162-0028-x, <http://www.cyber-eclat.net/bolobolo/bolo.html>

## Le consensus, source d'émancipation ?



▲ Arbre à palabre en Ethiopie : de nombreux peuples prennent des décisions autrement qu'avec le système du vote. L'arbre à palabre ou le bâton de parole sont ainsi utilisés en Afrique.

Pour être complet, un processus de consensus devrait inclure :

- une analyse collective d'un problème et des personnes affectées qu'il faut impliquer
- le choix collectif cohérent de la ou des méthodes pour parvenir à la décision
- la formulation collective de propositions
- la collectivisation et le façonnage des propositions en intégrant les objections
- la décision collective
- la mise en application des décisions
- une évaluation du processus

François Schneider ■

### Une dynamique de coopération

Le consensus développe une dynamique de coopération : à partir d'un problème et d'une proposition, toutes les objections, tous les conflits sont pris en compte, pour façonner une proposition collective, qui au lieu de rester une proposition individuelle devient une création collective qui s'améliore au fur et à mesure du processus de consensus, à force de débusquer de nouveaux conflits.

Ce processus de "recherche collective de sens" implique :

- une compréhension, une résolution (de manière non-violente bien sûr) des conflits en allant à la recherche des motivations profondes derrière les actions, à l'écoute du sens profond de l'action des personnes concernées
- la mise en jeu de l'intelligence collective (impliquant plus de personnes et basées sur les interactions créatrices entre personnes)
- la volonté et l'engagement d'un groupe tout entier
- une intégration, une mise à contribution de tous ceux qui sont affectés par le problème ou sa solution



▲ Querelle amicale ou recherche de consensus ?

- au sein d'un groupe donné : une définition des objectifs communs et des principes fondateurs

Un tel processus de recherche est rendu difficile par :

- le manque d'expérience
- le nombre de personnes
- le manque de temps et de ressources
- mais aussi par l'existence d'autres interprétations du mot consensus, dont l'utilisation pour le moins ironique du terme pour signifier son inverse.

L'unanimité, si elle correspond au souhait du groupe, n'intervient qu'à la dernière étape du consensus. Mais il est possible d'utiliser le vote, s'il y a accord sur cette procédure (surtout pour des discussions comme la couleur de la grange ou toutes les décisions basées sur les goûts et les couleurs, car ils ne se discutent pas dit-on). On peut aussi, au consensus, arriver à l'accord qu'un groupe ou un individu donné prenne la décision tout seul (quand la décision désintéresse une partie du groupe ou un individu). Dans certains cas, aussi, certaines personnes peuvent décider de se mettre à l'écart pour ne pas bloquer la décision. Le processus de consensus, au contraire de la recherche d'unanimité, est anti-conservateur, car le status quo est à chaque fois remis en cause pour prendre en compte toutes les objections.



## Le faire-consensus comme processus d'émancipation

Dans le sens commun, le consensus évoque un compromis, un nivelingement des divergences ; il porte la soumission à l'ordre établi au travers d'un statu quo vécu par chacun-e comme indépassable. Si le processus de prise de décision au consensus peut être le point de départ d'une émancipation collective et individuelle, il faudra éviter qu'une conception du consensus comme compromis, que nous appellerons le consensus mou, ne neutralise la portée subversive du faire-consensus.

DANS SA FORME EXPLICITE, LE CONSENSUS MOU, COMME CONSENSUS DÉMOCRATIQUE, JUSTIFIE les dominations économiques et politiques. C'est au moyen de la soumission aux injonctions des experts (en marketing, en politique, dans les sciences et les techniques) que toutes les hiérarchies formelles sont soutenues. Cet assujettissement s'observe dans les structures verticales des entreprises et des bureaucraties d'Etat et dans les luttes de pouvoir caractéristiques des démocraties représentatives. Lorsque nous acceptons la logique capitaliste, nous acceptons la propriété privée et l'accumulation de richesses comme gain légitime de la participation à la compétition, à "la guerre de tous contre tous". La légitimité explicite de la propriété privée se lit notamment dans l'article 17 de la déclaration des droits de l'homme de 1789. Dans la soumission à cet ordre économique et politique, le consensus mou explicite est le liant qui soude la pyramide capitaliste.

Les formes implicites de consensus mou sont les soumissions aux hiérarchies informelles communément admises telles : la domination masculine, celle des adultes sur les enfants, ainsi que celles dont sont victimes les étrangers-ères ou les plus démunis-es ... Ces soumissions traversent toute la société jusque dans ses sphères les plus privées. Sous ces aspects informels, le consensus mou est l'ensemble des tabous qui protège et maintient le statu quo.

Finalement, les formes explicites et implicites se confondent au café du commerce dans le consensus du : "moins mauvais des systèmes", du : "on n'y peut rien", ou encore du "qui ne dit mot consent".

### Consensus mou et servitude volontaire

Doté du seul consensus mou omniprésent, l'individu atomisé porte en lui la domination et la servitude

▲ Montage illustrant un article sur le consensus paru sur internet.

volontaire. Il participe à la hiérarchie et à la compétition en même temps qu'il la subit. Cette situation engendre quatre sentiments qui se nourrissent mutuellement : incompréhension, impuissance, peur et dévalorisation de soi. Désenchanté et isolé, l'individu ne trouve que la soumission aux normes (ou contre-normes) et aux structures de pouvoir (ou de contre-pouvoir) pour rester en vie dans ce monde délétère.



▲ Poignée de mains... collective

Le défi politique majeur aujourd'hui consiste à créer des communautés politiques capables de rompre ce cercle vicieux et d'initier des nouvelles formes du faire et vivre ensemble. Ce processus d'émancipation se réalise au travers de deux mouvements nécessairement simultanés :

- construire l'intelligence collective qui nous permet de comprendre et déchiffrer toujours mieux les manipulations, les normes et les évidences.

- créer les liens et les solidarités capables de faire reculer nos peurs et nos isolements. Il s'agit de se donner la puissance collective qui nous aidera à déjouer les manipulations ainsi qu'à refuser effectivement les hiérarchies, les normes et le consensus mou.

Ce que nous allons définir comme faire-consensus est une réponse qui nous semble nécessaire (mais pas suffisante) pour relever ce défi politique. La philosophie du faire-consensus comme trame de l'ouvrage commun, dessine les perspectives partagées par tous. La pratique du faire consensus comme moyen indissociable de sa fin, fait vivre l'intelligence et la puissance collective.

Faire-consensus, c'est trouver la meilleure décision adaptée à une situation et à un moment donnés, en construisant la volonté commune à partir de l'ensemble des singularités du groupe. Bien plus

qu'une méthode de prise de décision, le consensus est une éthique du faire ensemble dans l'attention à la diversité des membres du groupe et du milieu dans lequel il évolue. Parce que sans contradiction le groupe n'est rien qu'un malentendu, faire-consensus n'est pas échapper les divergences mais joindre nos forces.

Le faire-consensus s'élaborer à partir des trois valeurs fondamentales suivantes :

- *L'horizontalité comme mode de fonctionnement collectif.* Choisir l'horizontalité, c'est choisir de multiplier les autonomies individuelles et collectives, responsables et cohérentes, pour s'émanciper des structures hiérarchiques aliénantes. Il s'agit de saper les formes explicites et implicites de domination, et de renforcer les synergies. Une synergie est coordination d'éléments complémentaires en vue d'allier les potentialités de chacun et de tous.
- *La coopération dans et par l'attention aux autres.* Vouloir coopérer, c'est désirer des rapports humains différents entre personnes, dans les groupes et entre groupes. A l'inverse de la compétition, c'est par l'écoute, la bienveillance, l'entraide et l'expression sincère des points de vue qu'une coopération fertile et constructive met en valeur toutes les singularités.
- *Le partage permet à chaque personne de contribuer par son expérience, son savoir et son énergie au devenir du groupe.* La communauté politique ainsi créée offre en retour une position commune sur laquelle chacun s'appuie dans et par l'action collective. C'est donc non seulement nos forces singulières que nous partageons mais aussi les fruits de la puissance collective ainsi générée.

Le consensus en tant que mode d'élaboration d'une communauté de sens n'est pas nouveau en soi. Mais nous pouvons aller plus loin en posant le faire-consensus comme l'un des dénominateurs communs préalable à la constitution d'un groupe (et non comme une technique). Parce que l'enjeu politique réside dès le départ dans la volonté de faire consensus, les sentiments d'urgence ou les désirs d'efficacité ne doivent pas prendre le pas sur l'éthique choisie. L'efficacité et la puissance d'un groupe sont des fruits de la prise en compte des idées, des émotions, des forces et faiblesses de chacun-e. Cette puissance se construit aussi à travers les liens-forts et par le plaisir que la pratique du faire-consensus génère. La vitalité qui naît du plaisir est un remède à l'ennui et à la désertion des groupes.

Le faire-consensus répond au désir de transformation des rapports humains dans la pratique, l'expérimentation et la joie d'un faire-ensemble émancipant. Il constitue un point de rupture et d'ouverture des parois qui nous isolent les uns des autres.

Simon et Bertrand ■

## Consensus de Gaillac

**Ce qui est arrivé à Gaillac, pendant la rencontre des colporteurs de décroissance de début novembre 2006, est tout à fait particulier parce que les participant-e-s ont, je crois, senti les "forces du participatif".**

**70 personnes qui travaillent ensemble font beaucoup plus que 70 fois une personne qui présente aux autres alors que les autres écoutent...**



▲ Le grand cercle : réunion plénière

**S**OVENT IL SE DIT QUE POUR FONCTIONNER AU CONSENSUS, IL FAUT AVOIR LES MÊMES idées et une grande expérience. Ces affirmations ont été totalement contredites. Cette rencontre réunissait des participants d'un diversité rare dans quelque rencontre de la décroissance. Au niveau de l'expérience, les participant-e-s n'en avaient tout simplement pas, en fait uniquement des expériences de participation limitée. Si l'inexpérience de ces pratiques pouvait nous intimider au départ, après 1 jour - 1 jour et demi de pra-

tique, nous les avons complètement intégrées ; elles sont devenues une sorte de réflexe, et nous avons pris plaisir à les pratiquer. Il est vrai que des méthodes de consensus avaient déjà été initiées avec un certain succès lors de la marche de la décroissance entre Lyon et Magny-Cours. Or une grande partie des gens présents sont un peu devenus des colporteurs de cette philosophie, parce que ce qui s'est passé la manière dont cela s'est passé les a vraiment touchés.

### Coop-sensus

Il est assez d'époque de dire que la société ne vaut rien de bon, que les gens sont horribles, que l'on ne peut rien faire, qu'il vaut bien mieux plonger la tête dans le sable de l'individualisme ou du groupisme, pour ne plus voir parce qu'on ne croit plus en l'humain, et de trouver de nouvelles raisons de désespérer parce que les autres sont justement individualistes, groupistes, xénophobes, nationalistes et j'en passe.

Je défendrais au contraire qu'il existe potentiellement une joie énorme à œuvrer ensemble, à tenter de trouver une ou des réponses à la question de base des humains qui n'est pas seulement trouver comment survivre individuellement, à deux, au niveau de notre groupe, du pays, de notre planète, mais à tous ces niveaux en même temps, aussi loin que vont les liens qui existent entre nous.

Je prends le risque d'appeler cette démarche potentiellement jouissive, cette démarche qui consiste à chercher, comprendre, recevoir et donner un sens ensemble, le "coop-sensus". On aurait aussi bien pu lui donner le nom de "consensus", qui a la même étymologie, mais il fallait se distinguer de ce terme. Son sens ne demande qu'à être repêché dans les racines étymologiques romaines et germaniques, mais son usage habituel est trop éloigné, signifiant dans la réalité ce qu'on voulait justement réellement éviter.

Restons donc pour l'instant avec le terme de coop-sensus. Ce terme part d'un présupposé très important, fondamental : que l'on puisse comprendre le sens derrière les actions de chacun-e, ouvrant la porte à la levée des antagonismes (mais pas des conflits), à la recherche de solutions collectives.

François Schneider ■

Cela implique tout d'abord de renoncer d'assurer irrémédiablement les gens à leurs stratégies, leurs choix de vie, leurs liens avec la société. C'est fondamentalement différencier l'humain et le système économique qui l'entoure, c'est arrêter de juger les gens, en tentant de comprendre le sens de leurs us et coutumes, ou de leur innovations, mais aussi des siennes, pour ouvrir la porte à un changement, pour un monde dans lequel chacun puisse trouver sa place.

A chaque fois qu'un problème est abordé, il faudra se poser la question des personnes affectées, des personnes motivées. Le groupe de décision ne doit pas être fixe mais dépendant de chaque problème abordé. Il s'agit d'être en mesure de s'adapter aux niveaux de compréhension, d'organisation liés à chaque problème. Bien entendu ceci ne décrit pas la situation actuelle : d'un côté nous avons des lois formelles ou informelles qui prescrivent ce que doivent faire les individus alors que ces choix n'affectent pas les choix que peuvent faire les autres, d'un autre côté certaines questions impliquant toute la société ne sont discutées que par des groupes restreints...

Il s'agit d'imaginer et favoriser des rapports interindividuels permettant à des individus, des groupes de s'intégrer sans antagonisme dans des ensembles humains de plus en plus larges constituant une société. Construite de proche en proche par des chaînes d'individus consentants plutôt que l'œuvre d'un auteur unique, cette société correspondrait à une utopie réalisable (au sens de Yona Friedman).

I. Yona Friedman, Utopies réalisables (1975), L'Éclat, Paris



▲ Initiation au consensus au cours d'un séjour en colonie.

La question est alors, mais comment cette démarche a-t-elle pu fonctionner ? Simplement nous avons été tous prêts à tenter l'expérience. On pourrait dire pour en choquer quelques-uns que nous avons été prêts à nous autodiscipliner. Bien sûr il s'agit là d'une discipline que l'on n'a acceptée en connaissance de cause pour laquelle tous les aspects et modalités pratiques de prise en charge par chacun ont été bien définis d'avance.

## Etapes du consensus

- 1 - Appel. Le/la facilitat-eur/rice appelle à l'assemblée et aide à l'attribution des rôles.
- 2 - Formation de l'assemblée. Former un cercle pour que tout le monde puisse se voir (parfois sur plusieurs rangées). Le/la distribut-eur/rice de parole doit vraiment pouvoir voir tout le monde. Présenter si nécessaire la méthode de consensus. Certains aspects doivent parfois être ré-expliqués aux nouveaux venus comme les signes ou les rôles (des ateliers de formation sont parfois avisés).
- 3 - Partage des informations issues des réunions précédentes. Les informations utiles pour tou-te-s sont partagées le plus succinctement possible et une seule fois. Les tâches déjà identifiées sont partagées. Les ateliers précédents rapportent leur travail.
- 4 - Définition des objectifs. Les objectifs et le temps imparti sont définis. Pour chaque thème abordé avec l'aide du/de la facilitat-eur/rice les informations objectives sont partagées. A ce stade d'autres outils peuvent être choisis.
- 5 - Choix des ateliers. Des titres provisoires d'ateliers sont choisis par le/facilitat-eur/rice ou proposés, l'important étant simplement que les ateliers de proposition n'entrent pas en compétition sur les mêmes thématiques à résoudre. Leur objectif doit être modeste. Décider du temps dédié aux ateliers.
- 6 - Formation des ateliers. Formation de petits groupes autour de chaque question. 5 à 10 personnes par groupe, c'est idéal pour que tout le monde participe, il est judicieux de diviser les grands groupes, les très petits groupes ne sont pas un problème. Un lieu clairement défini est affecté à chaque question.
- 7 - Travail des ateliers. Dans chaque atelier, un-e rapporteur-r/se est nommé-e (et si nécessaire

**“ La question est alors, mais comment cette démarche a-t-elle pu fonctionner ? Simplement nous avons été tous prêts à tenter l'expérience. ”**

La technique que nous avions adoptée est ici décrite. Elle donnait une grande place au travail en petits groupes qui fut très fructueux, aux rapports minutés (méthode des "entretiens de Bichat", voir plus loin) et l'usage intensif des signes et du partage des tâches.

## Une méthode en deux moments

La méthode proposée ici aborde le problème récurrent des débats peu fructueux en assemblée et de l'exclusion de certaines personnes plus timides en larges groupes en suggérant un recours important à la formation d'ateliers et mis en avant certains rôles et l'utilisation de signaux manuels.

Deux phases prédominent :

La plénière (ou assemblée) : dans la méthode présentée, elle n'est pas un lieu pour les débats, mais a cinq fonctions :

- identifier les problèmes et thèmes de discussion pour les ateliers,
- diffuser les informations ou restituer la discussion issue des ateliers de manière claire, succincte et objective,

- faire de très simples amendements aux propositions issues des ateliers,

- valider ou pas de manière consensuelle (en utilisant des signes conventionnels) les propositions et les propositions amendées provenant des ateliers,
- renvoyer les ateliers au travail lorsqu'il n'y a pas consensus (ou lorsque le débat s'engage). Toute personne qui fait une objection s'engage à poursuivre l'amélioration de la proposition dans l'atelier concerné.

Les ateliers (de proposition ou de discussion) accueillent les débats de fond : on nomme un-e rapporteur-e qui rendra compte en plénière des propositions ou des discussions, clairement et simplement formulées par des entretiens de Bichat ou un système d'affichage sur tableau visible par tou-te-s. La méthode dite des "entretiens de Bichat" est inspirée de formations de masse de médecins dans l'hôpital du même nom. Le principe consiste à strictement minuter une présentation de quelques minutes et à donner un temps, minuté lui aussi, de questions/réponse. Cette méthode rend les présentations très dynamiques et motive à un effort de concision. Les ateliers sont ouverts à tous les participants intéressés ou concernés par les décisions à prendre ou les thèmes abordés.

amendées sont à nouveau soumises au consensus. Une seule proposition est faite sur chaque problème, l'assemblée n'est pas un lieu de choix entre plusieurs propositions. Les propositions des ateliers sont transformées en décision par adhésion consensuelle en plénière (utilisation des signes d'accord en agitant les mains). Si l'il n'y a pas consensus, et que les amende-

Atelier de proposition : cet atelier aboutit à une proposition à soumettre au consensus en plénière. Le/la rapporteur-r/se note les débats sur une feuille (ou autre médium), et de manière séparée et clairement identifiée la proposition sous forme de phrase(s) non équivoque(s) avec un titre cette fois définitif. A la fin du temps imparti cette proposition doit être lue en atelier puis en plénière (ou affichée). Si cet atelier n'aboutit pas à une formulation claire et consensuelle, il n'est de fait qu'un atelier de réflexion.

Atelier de réflexion : cet atelier développe une réflexion, un débat sur un thème donné sans qu'il n'y ait de décision à prendre. Il s'attachera à faire évoluer la prise de conscience collective en tenant compte en plénière des points d'accord et de désaccord, des réflexions évoquées, etc. Après une prise de notes au fil de la discussion, le/la rapporteur-r/se s'attachera à élaborer par écrit et de manière bien identifiée un compte rendu de la discussion bref et simple en quelques phrases, repérant les idées clés, les renversements et les contradictions. La restitution est faite en atelier avant d'être faite en plénière. Une grande variété d'outils (tours de table, brainstorming, petits papiers, théâtre, jeux, pour/contre, échanges entre ateliers, redinations...) sont utilisables en atelier.

8 - Retour en assemblée. Les participants des ateliers retournent en plénière à l'heure prévue. Le titre définitif, le nombre et les noms des participants de l'atelier (s'ils ne sont pas trop nombreux), la nature de l'atelier sont annoncés par chaque rapporteur-r/se.

Atelier de proposition : la proposition est lue par le/la rapporteur-e en plénière, et le/la facilitat-eur/rice aide à la précision de la formulation par le biais de quelques questions/réponses qui n'ont que ce seul but et de la proposition de quelques amendements. Les propositions

commencent à susciter des débats, le/la facilitat-eur/rice s'attache à mettre en évidence les points délicats de façon à provoquer la position de nouveaux ateliers ou il propose un titre provisoire d'atelier. Le processus reprend.

Atelier de réflexion : Le/la rapporteur-e fait la lecture du compte rendu sous la forme d'entretiens de Bichat (ou affichage), courte présentation avec une courte discussion de deux minutes pour faire préciser quelques points ou appeler à la formation d'autres ateliers.

D'autres outils de discussion/échange ou de décision adaptés au problème donné peuvent être choisis de manière consensuelle (théâtres, pour et contre, demande d'études, invitation d'experts intervenant uniquement sur le sujet du problème, décision à la majorité, affichage des propositions, buffets de travail, tirage au sort...).

A la dernière plénière, le thème de la prochaine réunion est identifié ainsi que le facilitat-eur/rice de la prochaine plénière, il/elle pourra préparer en avance des procédures possibles liées aux prochains problèmes à résoudre.

Un compte-rendu est réalisé à partir des documents fournis par les scripteurs et les rapporteurs.

“ Une grande variété d'outils (tours de table, brainstorming, petits papiers, théâtre, jeux, pour/contre, échanges entre ateliers, redinations...) sont utilisables en atelier. ”

◀ Petit cercle pour chaque atelier.



### Les différents rôles

#### ➤ Facilitat-eur/rice (en plénière)

Il/elle a pour mission que l'assemblée atteigne ses objectifs dans le temps imparti, tout en restant inventif pour proposer le plus tôt possible la meilleure méthode. Appelant à la réunion, appelant à l'attribution des rôles et en lien tenant avec eux et leur donnant la parole, il/elle facilite le processus de définition des objectifs/partage d'informations/discussion/proposition/décision ou renvoi en atelier mais n'intervient pas avec son opinion. Il est idéal qu'il/elle ne soit pas personnellement engagé-e dans les thèmes abordés. Il/elle résume les résultats, énonce les suggestions mais en restant très sobre en paroles.

Il/elle aide au processus de formation d'ateliers en suggérant parfois des thèmes provisoires d'ateliers (parfois suite à un atelier). Il/elle juge lorsque qu'un débat est trop engagé et propose la formation d'atelier sur les thèmes. Lorsque des ateliers sont proposés, il/elle aide à évaluer l'importance et la facilité des thèmes à aborder, et aide à repérer les thèmes proches afin de les regrouper et formuler des titres provisoires.

Il/elle donne la parole aux rapporteur-e-s. A chaque proposition venant des ateliers, récoltant le titre définitif, la proposition formulée sous forme de phrase claire et si nécessaire un condensé de l'argumentation, il/elle demande s'il y a consensus, puis intègre les amendements dans de nouvelles propositions soumises à consensus.



*L'expérience vient par la pratique, à terme chacun-e doit être capable de tenir un de ces rôles.*



#### ➤ Rapporteur-e (en atelier)

Il/elle retranscrit les débats sur le cahier d'atelier, et de manière séparée et identifiée le titre définitif de l'atelier et la proposition ou le résumé des débats. Il/elle rapporte titre définitif, arguments clés et propositions finales en plénière.

#### ➤ Scripte (plénière, en atelier le/la rapporteur-e fait office de scripte)

On distingue scripte-tableau, scripte-cahier et scripte-informatique qui peuvent tou-te-s travailler de pair. Le/la scripte-tableau classe les suggestions, inquiétudes et décisions consensuelles sur une affiche ou écran visible pour tout le monde. Les autres scripts synthétisent la discussion par écrit ou sur un support informatique plus facilement partageable après la réunion. Ils notent les prénoms des personnes qui interviennent. Chacun-e par ses propres notes contribue aussi à la mémoire collective. Les scriptes signent leurs comptes-rendus, classent leurs écrits en indiquant lieu, titre, date et heure et les personnes derrière chaque rôle lors d'une plénière donnée.

#### ➤ Gardien-ne du temps (il/elle minute la plénière et les ateliers)

Garde les yeux sur le temps, se sent responsable pour respecter le temps de discussion convenu. Il/elle annonce régulièrement le temps

### L'utilisation des signes

A utiliser systématiquement en plénière et parfois en ateliers, les signes sont utilisés par de nombreux groupes. Ils permettent de ne pas se couper la parole. Indispensables en plénière, leur usage est plus facultatif en petits ateliers. Les signes du consensus sont inspirés du langage des signes pour les sourds et muets.

➤ Deux index levés : demande de parole pour pouvoir intervenir tout de suite, de façon à éclaircir un sujet en cours avant qu'il ne soit abandonné. L'intervention doit alors être très courte, et n'est pas nécessairement acceptée par le/la distributeur-e de parole.

➤ T composé avec les deux mains : problème technique, ne concerne pas les idées mais l'aménagement de l'espace de discussion. Donne priorité à la parole.

Moulin des mains : signifie que l'intervention traîne en longueur, qu'une chose a déjà été dite. Très utilisé par le/la gardien-ne du temps.

Signe d'accord en agitant les mains en l'air : ils permettent de repérer d'un regard le niveau de consensus qui se dégage au fur et à mesure que les propositions sont faites. Ils permettent d'éviter l'applaudimètre, et la répétition des idées.



Index levé : pour demander la parole, il permet de retarder une prise de décision et d'expliquer la raison de désaccords pour proposer des amendements et arriver à des consensus.

Poing levé : signifie "je quitte le projet ou la réunion si mon opinion n'est pas prise en compte".

Le poing levé ou block doit bien sûr être utilisé avec grande modération : il est bien plus utile d'expliquer le problème et de proposer des solutions. Il impose à la personne qui bloque de participer à l'atelier qui traitera obligatoirement de ce problème délicat.

Méthode

## Une proposition de méthode par étape

Chaque méthode doit s'adapter au problème étudié. Chaque approche doit inclure une réflexion sur la manière d'inclure les points de vue des personnes qui sont affectées par les décisions à prendre. De plus, il n'est pas possible de discuter efficacement en groupe une méthode de prise de décision avant de l'avoir testée.

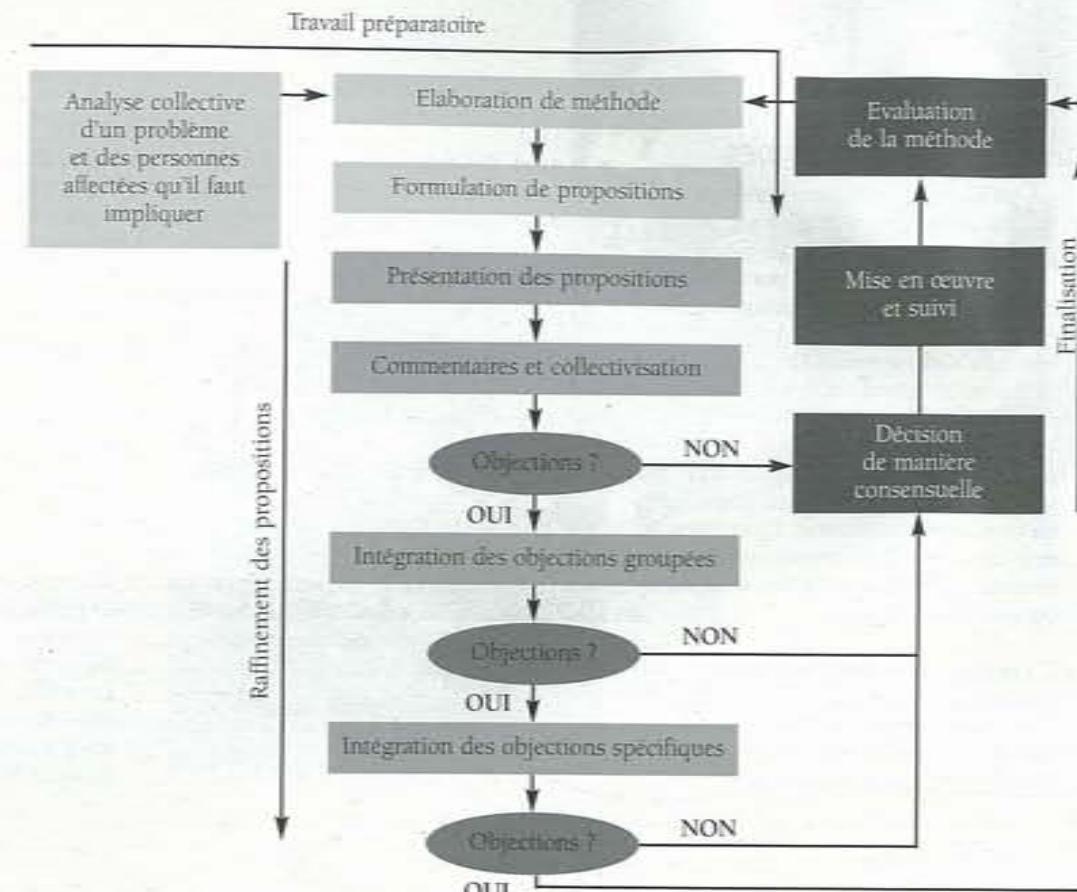
LES MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION SONT DONC IDÉALEMENT DÉCRITES ET FORMULÉES PAR UNE personne ou un groupe (pas toujours le même) bien en avance en amont de la réunion pour lui laisser le temps d'intégrer les objections et permettre des améliorations avant la réunion. La méthode sera testée en situation, puis améliorée ultérieurement lors d'évaluations indispensables. Ceci constitue réellement un principe de base : accepter de tester une proposition de méthode, un certain nombre de règles, qui seront remises en cause à la prochaine évaluation. Le consensus n'est pas une méthode donnée mais une philosophie qui consiste entre autre à expérimenter et modifier par la suite les règles de fonctionnement. Dans tous les cas, une méthode est adaptée à un contexte particulier, à un objectif particulier.

### Formulation des propositions initiales

Les propositions initiales sont difficilement formulées en grand groupe et requièrent du temps, aussi le travail est-il plus généralement fait en groupes de travail. En effet formuler une proposition qui prend en compte les différentes objections de ceux qui seront affectés par les décisions (par la mise en œuvre et les conséquences des propositions) requiert recherche, réflexion et de nombreuses discussions avec les intéressés. Une fois formulée, dans la mesure du possible, la proposition est diffusée par avance et par écrit aux personnes susceptibles d'être affectées par la proposition (selon les contextes cela peut se faire sur un cahier spécial, sur un tableau, par email...). Dans une réunion il sera judicieux d'abor-

**Quelques références utiles**

- <http://www.activism.net/peace/mvcdh/consensus.htm>
- David Vercauteren, *Micropolitique des groupes*, HB éditions, 2007, ISBN : 978-2-914581-81-3, 239 pages
- Toute la documentation sur la Sociocratie, sur la communication non violente (cf. références Rosenberg, revue Alternatives non-violentes...)
- Voir les écrits de Max-Neef, sur la définition de besoins
- Comment changer nos manières de se parler, Hélène et Mani de l'association Virus 36, sur le site <http://www.les-reseignements-genereux.org/presentation>
- C.T. Butler and Amy Rothstein, *On Conflict and Consensus, a Handbook on Formal Consensus Decision-making*
- Brian Auvine, Michel Avery, Barbara Streibel, Lonnie Weiss, *Building United Judgment, A Handbook for Consensus Decision-making*, The Center for Conflict Resolution : 1981
- [http://www.passerelleco.info/article.php?id\\_article=546](http://www.passerelleco.info/article.php?id_article=546)
- [http://colportage.decroissance.info/doku.php?id=recontres:2006:brens:nouvelle\\_version\\_suite\\_a\\_l\\_experience\\_des\\_rencontres](http://colportage.decroissance.info/doku.php?id=recontres:2006:brens:nouvelle_version_suite_a_l_experience_des_rencontres)
- *Dans la jungle des militants-prophètes*, de Christopher Pollman, ([www.waltergauche26.ouvaton.org/](http://www.waltergauche26.ouvaton.org/))
- La répartition des tâches des femmes et des hommes dans le travail de la conversation, de Corinne Monnet, téléchargeable sur [infokiosques.net](http://infokiosques.net)
- [http://www.zhaba.cz/uploads/media/Shared\\_Path.pdf](http://www.zhaba.cz/uploads/media/Shared_Path.pdf).



der en priorité (ou d'aborder uniquement) les propositions qui ont été formulées et diffusées avant la réunion. Pour formuler des propositions en groupe, le mieux est de définir des sous-groupes par thème. Il s'agit de varier la division pour avoir des perspectives différentes à chaque fois sans en occulter aucune. Les travaux des sous-groupes sont intégrés pour formuler les propositions.

### Raffinement de proposition

La prise de décision elle-même, consiste à raffiner les propositions pour aboutir à une construction de groupe.

La philosophie du consensus est rappelée. Le processus de décision est expliqué. Puis la chaîne d'événements qui ont conduit à la proposition sont décrits (la personne ou le groupe qui fait la présentation est souvent présenté, mais parfois, il peut être judicieux de garder l'anonymat pour éviter les a priori positifs ou négatifs liés aux opinions personnelles sur une personne ou un groupe).

La proposition est relue, les raisons profondes derrière la proposition sont explicitées, certaines objections sont éludées sans réaction à ce stade. Puis c'est le moment des questions/réponses pour clarifier la proposition : il s'agit d'aller plus profondément dans la compréhension de la proposition, il ne s'agit pas encore de la critiquer.

### Commentaires

Puis un stade de commentaires est indispensable pour identifier et compléter un manque informationnel, mais attention il doit s'agir d'informations précises et concrètes. Le stade des commentaires est indispensable aussi pour identifier les problèmes généraux, les valeurs et les besoins profonds compréhensibles par tous mis en jeu autour de cette proposition. Et surtout il s'agit identifier l'antagonisme qui sous-tend le

problème et en quoi la solution est susceptible d'apporter une réponse à l'existence de l'antagonisme.

### Collectivisation de la proposition

Le groupe ou personne qui a initié la proposition doit déjà en faire le deuil : elle n'est plus sa proposition, elle devient une propriété collective prête à être façonnée. Le proposant devient alors un participant comme un autre qui pourra raffiner, "élaguer" ou transformer la proposition collective. S'il n'y a pas d'objection à ce stade (mais il faut s'arrêter même à des petits doutes, ce serait dommage de prendre une mauvaise décision...), il est possible de passer aux phases finales : application de la décision et évaluation.

### Prise en compte des objections

Les objections sont collectées et analysées de manière groupée et intégrées dans une nouvelle proposition. Si elles subsistent, elles sont reformulées et intégrées au cas par cas.

### Décision, mise en œuvre, évaluation

C'est l'aboutissement du processus, la décision est prise par la méthode adoptée par tous, et mise en œuvre. Le consensus est basé sur l'expérimentation de règles pour prendre les décisions collectives, l'étape d'évaluation est alors primordiale pour améliorer la méthode utilisée et donc les règles qui sont appelées à évoluer.

Parfois le processus n'aboutit pas : il subsiste des objections, une gestion de conflit est souvent indiquée et une évaluation de la méthode utilisée est primordiale.

L'organigramme ci-dessus décrit le processus de consensus et ses multiples boucles...

François Schneider ■

# Consensus vs négociation

Ce tableau récapitule les différences entre deux approches, le consensus d'une part que nous avons décrit dans ce dossier et la "négociation" d'autre part qui est l'autre approche à lui opposer. Plus naturelle dans notre société, la négociation ne propose pas de construire une proposition commune mais plutôt d'arbitrer entre plusieurs propositions.

	Consensus	Négociation
Theorie	Les oppositions sont transformables et réductibles	Il y a des oppositions irréductibles
Processus	Une proposition est transformée collectivement en tenant compte des objections en donnant du sens ensemble	Les différentes propositions en compétition sont identifiées, les oppositions permettent de développer de nouvelles propositions
Processus versus finalité	C'est le processus qui est important	Il faut arriver à une décision
Fonctions : modération, gardien du temps, scrite, distribution de parole, scrutateur de sentiments...	On partage les fonctions entre tous, et elles tournent, c'est indispensable pour une responsabilisation de tous à la décision collective	Les fonctions sont cumulées le plus souvent
Relation au Conflit	Le désaccord/conflict est moteur pour transformer une proposition	Il existe un processus pour prendre la décision même en cas de désaccord
Temps	Temps de décision moins rapide, mais mise en place de la décision plus rapide	Temps de décision plus rapide, mais mise en place de la décision plus longue
Sentiments	On fait très attention aux sentiments de chacun : indispensable pour identifier les conflits, les besoins qui sont derrière puis les meilleures propositions	Faire attention aux sentiments de chacun est souvent perçu comme une perte de temps
Ordre typique	1/ formulation du problème (information et déclaration) 2/ développement de propositions en petits groupes 3/ présentation d'une proposition 4/ dés-identification à la proposition, discussion, et demande d'objections 5/ liste des objections et transformation de la proposition pour prendre en compte des objections 6/ analyse des objections une à une, en amendant la proposition	1/ formulation du problème 2/ discussion 3/ identification des différentes propositions 4/ les tenants de chaque proposition tentent de convaincre tous les autres 5/ en cas d'échec : vote à la majorité ou autre
Coopération	Requiert la coopération, objectifs et valeurs communs doivent être définis, au moins au cours du processus	Ne requiert pas systématiquement la coopération, de définir un objectif et des valeurs communes
Transformation structurelle ou d'objectif	Impose souvent un tel changement	Pas besoin de changement structurel ou d'objectif, le pouvoir change de main
Préparation requise	Bonne préparation requise	Faible préparation
Précision et clarté	On ne peut pas jouer : les propositions doivent être concises et claires, il faut accepter de parler des raisons profondes	La décision se prendra de toute façon, ce sera la minorité qui perdra, parler est tenter de changer le rapport de force
Minoritaire ou acceptée ?	Approche minoritaire, peut-être parce qu'elle inquiète les gagnants du statu quo	Approche plus commune dans nos sociétés : apparaît alors plus "naturel"
Communication non violente ?	Il faut systématiquement sortir des généralités et des jugements, identifier les sentiments et les raisons derrière les actions	Il n'est pas indispensable de sortir des généralités et des jugements, ou d'identifier les sentiments et les raisons derrière les actions